العنوان: انعكاسات التغيير الإداري على كفاءة أداء المؤسسات الصحية - نظام الإحالة الصحية : حالة دراسية

المصدر: مجلة جامعة الانبار للعلوم الإقتصادية والإدارية - العراق

المؤلف الرئيسي: شيحان، شهاب حمد

مؤلفين آخرين: مخلف، محمود جاسم(م . مشارك)

المجلد/العدد: مج6, ع11

محكمة: نعم

التاريخ الميلادي: 2014

الصفحات: 25 - 49

رقم MD: 674205

نوع المحتوى: بحوث ومقالات

قواعد المعلومات: EcoLink

مواضيع: المؤسسات الصحية ، التنظيم الإداري، بيئة العمل، الموظفون ، الكفاءة المهنية

رابط: http://search.mandumah.com/Record/674205

انعكاسات التغيير الإداري على كفاءة أداء المؤسسات الصحية ـ نظام الإحالة الصحية حالة دراسية

Administration implication of the change on the efficiency of the performance of health institution –referral health system case study

أ.م.د. شهاب حمد شيحان
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار

مدير اقدم / محمود جاسم مخلف
رئاسة الجامعة

المستخلص

نظام الإحالة يسهل توفير إمكانات للمراكز الصحية ورفع كفاءة أدائها مثل (فحوص مختبريه أو صور شعاعيه أو غيرها) لا تتوفر في هذه المراكز لتساعد للوصول للتشخيص أو متابعة حالة المريض. لا يعني الإحالة انتقال المسؤولية ولكن حقاً المشاركة واقتسام المسؤولية من أجل رعاية المريض ويتطلب لتحويل التفاصيل الدقيقة عن المريض وحالته المرضية لتقديم كل ما يفيد من المعلومات للأخصائي وعادة ما يتم ذلك في ورقة الإحالة المعدة خصيصاً لهذا الغرض. إن الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها أصبح ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرار وتحقيق أهدافها إن تتجاوزها , . ومن وظائف هذه الإدارة هي عملية أدارة عملية التغيير بشكل موضوعي ومستمر يساعد في تنميتهم وتطويرهم ويتم الاعتماد على نتائجها في العديد من المجالات كأعداد سياسات جيدة للمؤسسة من خلال اختيار انسب الأشخاص , إضافة إلى الميزات الأخرى وكذلك تمت دراسة مقاومة التغيير وأسبابه والعوامل التي تقلل منه والذي يطبق. ألا إننا وجدنا من خلال البحث الميداني ودراستنا لحالة التغيير التي طبقت مؤخرا في المؤسسات الصحية وهي (تطبيق نظام الإحالة) حيث أجرينا دراسة ميدانية ضمن نطاق وحدود مستشفى حديثة العام والمراكز الصحية التابعة لقطاع الرعاية الصحية فيه واستخلصنا من خلال الدراسة أن المنظمات او المؤسسات ذات المهام والواجبات الخدمية التي لها تماس مباشر مع المواطنين وان أداء عملية التغيير تتأثر بشكل كبير بدرجة الرضا والقبول الحاصل لدى المواطنين ومدى نجاح أو فشل هذه العملية باعتبارهم الهدف من وراء هذا التغيير الذي يصب بالأساس إلى تقديم أفضل الخدمات الصحية والتي تنعكس تلقائيا على كافة نشاطات وعمل الموارد البشرية في كافة المنظمات والمؤسسات الأخرى بشكل ايجابي او سلبي بأعتبار ان الفرد يصبو دائما إلى الاستقرار والأمن والى الخدمات الصحية الجيدة التي ترتبط ارتباطا طرديا مع رفع كفاءةالاداء الوظيفي لدى العاملين في كافة المنظمات والمؤسسات ذات الطابع العام او الخاص .

Abstract

Referral system facilitates the provision of potential health centers and raise the efficiency of performance (such as tests laboratory or pictures radiograph or other) are not available in these centers to help to reach the diagnosis or follow-up the patient's condition . Does not mean referral transfer of responsibility but really participate and share responsibility for the care of the patient and requires to convert the exact details of the patient and his condition satisfactory to provide all the information is useful for a specialist and is usually done in a paper referral specially prepared for this purpose. The interest in and management of human resources has become an absolute necessity can not be any organization seeking to continue and achieve their goals that exceed . The

functions of this management is the process of managing the process of change in an objective and continuous help in their development and their development and are relying on their results in many areas as numbers good policies of the institution through the selection of the most suitable persons , in addition to other features , as well as has been studied resistance to change , its causes and factors that reduce it and that applies . However, we found through field research and study of the state of change that have been applied recently in health institutions , namely, (A referral system), where we conducted a field study within the scope and limits of hospital modern public health centers of the health care sector where and extracted through the study, organizations or institutions with the tasks and duties services that have direct contact with the citizens and the performance of the process of change significantly affected by degree of satisfaction and acceptance quotient among citizens and the success or failure of this process as the purpose behind this change , which flows primarily to provide better health services , which automatically reflected on all the activities and work of human resources in all other organizations and institutions in a positive or a negative given that the individual always aspire to stability and security and to quality health services that are closely positively correlated with raise career among workers in all relevant organizations and institutions , public or private nature

المقدمة

تقترن حياة المنظمات وقدرتها على النمو والنجاح المتواصل لمدى جاهزيتها على تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بفاعلية وتشمل هذه الحقيقة جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وعائديتها . وطبقاً لنظرية النظم فهي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها .

وتطوير المنظمات عبارة عن عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ علم السلوك التطبيقي بهدف رفع فاعلية الفرد والمنظمة. وان هدف تطوير المنظمات هو الجانب الإنساني وتطويرها عن طرق التغيير المخطط والذي يقصد به جعل الإفراد والفرق والمنظمات يعملون بشكل أفضل.

نستنتج مما ذكر بأن البحث يهتم بشكل خاص بالمادة الجوهرية في المنظمة والذي تمثله إدارة الموارد البشرية,فالإنسان هو المحرك الرئيسي في المجتمعات البشرية والذي خصه الله سبحانه وتعالى بانتمائه الإنساني وقدر له أن يتميز عن باقي خلقه كافة.

وبما ان التغيير سنة الحياة , وان كل شيء من حولنا يتغير ويتطور , ويتم هذا التغيير بإيقاع متسارع . في كل لحظة تظهر ضروف جديدة وأفكار جديدة ومنتجات جديدة فأن لم يواكب الإنسان هذا التغيير المتسارع بالمرونة اللازمة من خلال التغيير الضروري لبنيته وثقافته الأساسية فأنه سوف ينزوي .

لذا على الإنسان الانسلاخ من الادراة الراكدة والانتقال الى المفاهيم الجديدة للإدارة للتكيف ومسايرة الحياة بكافة أوجهها التكنولوجية والتنظيمية ونظم وأساليب العمل وغيرها .

منهجية البحث :-

1- مشكلة البحث :

تتجسد مشكلة البحث بان المستشفيات العامه تعاني من مشكلة الاعداد الكبيرة من المرضى المراجعين والذين لاتحتاج حالاتهم المرضية الى هذه المراجعات , مما يسبب اارباك في المستشفى ويولد ضغط كبير على العاملين مما يسبب الى ان تكون الخدمه المقدمه للمرضى غير جيده .

2- فرضية البحث :

يؤدي التغيير (نظام الاحاله) الى اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة وتخطيط المسار الوظيفي أي انه يؤثر بشكل عام على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية . وانه يؤدي الى رفع كفاءة أداء المؤسسات الصحية

3- أهداف البحث :

- التعرف على معنى الاحالة الصحيه وما هي نتائج تطبيقها
- محاولة الإحاطة بمفهوم أدارة التغيير أهدافها وأهميتها .
-التعرف على أسباب مقاومة التغيير والأساليب الخاصة به .
-تحديد الأساليب المثلى للتقليل من مقاومة التغيير في المؤسسات الحكومية .

4- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال أهمية نظام الاحاله الصحية الذي تعتمده أكثر دول العالم لكونه يؤدي الى عدم بعثرة الجهود بالاضافه إلى الحصول على الخدمة الصحية المتكاملة للمستفيدين .

المحور الأول :مفهوم التغيير وأنواعه ومراحله

أولا : مفهوم التغيير :-

التغيير أصبح سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد تكامليا او نوع من التحضر بل أصبح امرا حتميا في عصر (العولمة) أي عصر الانفتاح الاقتصادي و الانفجار ألمعلوماتي وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي للمنظمة .

يعتبر التغيير وليس الثبات والاستقرار وكما ذكرنا سابقا سمة الحياة بالنسبة للمنظمات الحديثة في عالم اليوم وان المنظمات بحاجة إلى التغيير وهذا التغيير هو الذي يجعلها مستمرة في أنشطتها .

فالمنظمات التي لا تملك القدرة والقابلية على التغيير بذاتها تتلاشى وتنتهي ، فتزايد سرعة التغيرات للتكنولوجيا المنافسة ورغبات المستهلك أدت إلى تزايد معدل تغيير الشركات لإستراتيجيتها لغرض البقاء في ساحة السوق لذا تلجأ الشركات الى عمليات إعادة التنظيم كلما نمت .

وقد يكون هذا التغيير أما بتغيير أساليب هذا الإنتاج او في الهياكل التنظيمية أو في مستوى التكنولوجيا المستخدمة وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين وفي المفاهيم والقيم وجماعات العمل وطرق الاتصال وأساليب والرقابة وغيرها وقد عرف التغيير على انه قرار واعٍ تتخذه الإدارة لتوفير فرصة لنمو تطوير المنظمة (Ahvja ,1995:476) ,

يعرف التغيير بأنه :" جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم ، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي(الدهان ,1981:281)

ويعرف التغيير بصورة عامة بأنه (التبدل أو التحول من شيء إلى شيء أخر أو من حالة إلى حالة أخرى وقد يكون هذا الشيء الجديد في تلك الحالة سلبيا أو ايجابيا أو مزيجا من كليهما وذلك تبعا للمعايير المعتمدة في هذا المجال)(الذهبي , 2000 , 81) .

وتعتبر عملية التغيير بصورة عامة "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع واهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقيتها او عن الحالة القائمة وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل او نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل" (الشماع وحمود ، 1989 : 386)

لقد تعددت مفاهيم التغيير واختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر أليه منها ، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب والأخر يعرفه من زاوية النتائج وآخرين يعرفونه من زاوية المظاهر والإغراض .

ومن هنا فإن اختلاف الزوايا واختلاف المفاهيم والتعريفات يؤدي إلى عدم تجانس ووحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤيا وفي الفهم . وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة . لذلك فمن الضروري وجود تعريف واضح وسليم ومقبول ويعترف به الجميع أو الغالبية يساعد على التعامل مع ظاهرة التغيير .

إذن إرادة التغيير بأنها الوسيلة التي يجب أن ينتهجها الإنسان للتحول إلى وضع مستهدف أفضل من الوضع الحالي يعود عليه بمزايا أفضل وحياة أحسن لذا فالتغير له عدة مزايا يمكن إجمالها بما يلي :

أ- التمكين من مجاراة التطورات التكنولوجية :

على المنظمات ان تتغير بسرعة لان الأمور وخاصة في حقل الإعمال تتغير بسرعة وللحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة يفترض مجاراة التغييرات التكنولوجية ومسايرة هذا التقدم المستمر لحظة بلحظة .

ب-التمكين من نجاح خطط الإنتاج :

تحتاج المنظمات الإنتاجية وجه خاص إلى إدخال بعض التغييرات الأساسية لأي برنامج تحسين الإنتاجية سواء كانت هذه التغييرات تكنولوجيه وبشرية او علمية اوماديه ... الخ

جـ- يعتبر التغيير وسيلة مساعدة على الإبداع والابتكار:

ان تنفيذ أفكار جديدة غير مألوفة يتطلب معه إحداث تغيير معين للوضع القائم فنجاح الإبداع مرتبط بنجاح عملية إحداث التغيير .

نستنتج مما سبق إن التغيير هو الثابت الوحيد الذي يمكن أن نعتمد عليه في إدارة المنظمات لضمان ديمومتها وتطورها وعلى المنظمات ان تستوعب التغيير وتفهمه وتعزز وتستنتج التغيير وتتأقلم معه.

والتغيير ببساطة شديدة هو الانتقال من الموضوعية الى المعيارية .

وان عملية التغيير هي الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف يستحق أهداف في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والإفراد.

ثانيا : أنواع التغيير :-

تتعدد أنواع التغيير مابين تغيير من حيث الشمول او التخصص أو تغيير من حيث جوهر التغيير وغيرها من الدواعي او الأسباب التي تحدد نوع التغيير وهي كالأتي (الدوري ,2003 :409)

أ : أنواع التغيير من حيث الشمول اوالتخصص :

إن عملية إحداث التغيير في هذه الحالة تتم بطريقتين :

1- عملية شاملة :

ويقصد بذلك ان يكون التغيير شامل لكل جزيئات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والطرق التكنولوجية وسياسة الإفراد .

وتتم هذه العملية عن وصول المنظمة الى الفشل التام في تنفيذ خططها المرسومة وأهدافها الموضوعة أو عندما تريد المنظمة تغيير إستراتيجيتها العامة تغييرا جذريا .

2- عملية تخصصية

وتتم هذه العملية عندما يظهر قصور في جزء من أجزاء المنظمة وتؤدي إلى ضعف في معدلات الانجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي في التقنية المستخدمة ويكون هذا التغيير الجزئي في حالة وجود ضعف معين في احد الأجهزة وليس هنالك انهيار تام له .

ب : أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير :

ان اختلاف حاجة المنظمة هي التي تحدد أنواع التغيير وتعدده لخلق حالة من الاستقرار والتوازن .فمثلا قد يكون التغيير بإحلال تقنية جديدة بدل التقنيات المستخدمة القديمة أو إدخال تغيير جذري على أساليب العمل المستخدمة او يكون إدخال الحواسيب وأجهزة الكترونية بدلا من الإفراد ... الخ وان هذه الحالات من التغيير قد يكون لها ردود فعل متباينة عند العاملين وتختلف هذه إلى ردود حسب طبيعة العاملين والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وان هذه الأنواع هي :-

1- التغيير التكنولوجي :-

وهذا التغيير ينصب على الآلات والعدد والأدوات بألات تكون احدث من سابقاتها لمجاراة التطور التكنولوجي القائم والسائد في دنيا الإعمال الأمر الذي يشعر العاملين بعدم الاستقرار والخوف من الاستغناء عنهم بسبب الآلات الأحدث فنيا وربما تتطلب مهارات أعلى وقدرات اكبر قد لاتتوفر عند العاملين الموجودين في المنظمة . فلا شك إن إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في الكثير من الجوانب الإدارية ربما يؤدي إلى التغيير في بعض المناصب .

2- التغيير المادي :

ويشمل هذا التغيير طبيعة وخصائص المواد والحاسبات المستخدمة في المنظمات الإنتاجية وعادة ما يكون هذا النوع من التغيير اقل مقاومة من جهة العاملين لان ذلك لا يمس وظائفهم .

3- التغيير الوظيفي :

ان هذا التغيير ينصب على المناصب والمراكز الوظيفية من خلال التبديل والإحلال بالمناصب أو استحداث وحدات وأقسام تحتاج الى كوادر او بسبب دوران العمل وان هذه التغييرات تحتاج إلى وقت لتأقلم مع الموظفين مع مناصبهم من جهة ومع العاملين من جهة أخرى .

4- تغيير طرق العمل :

يقصد به التغيير الذي ينصب على الأساليب والنماذج والإجراءات التي تشكل حركة العمل او التغيير في السياسات الإدارية في المنظمة وان النوع لاشك يخلق حال من التوتر والقلق عند العاملين يسبب اعتيادهم على الأساليب

القديمة والذي لايشكل عقبة في التنفيذ والجهد وان التغيير في طريقة أداء العمل فأنها تحتاج إلى طريقة جديدة للأداء وتحتاج إلى الجهد والوقت المطلوب لتجهيزها .(الدوري ,2003 :409)

5- التغيير الإنساني :-

وهو التغيرات التي تنصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم الأفراد لا شك إن مثل هذا التغيير صعب التطبيق ويحتاج إلى وقت كبير وتمرين مستمر حتى يمكن تغيير هذه السلوكيات وتلك المعتقدات والمفاهيم . هذا النوع من التغيير من أصعب أنواع التغيير ويحتاج إلى أساليب للاقتناع ومهارة وفن للتغيير التدريجي المدروس ويتطلب من القائم به مهارات عديدة.

6- التغيير التنظيمي :

وهو الذي يشمل الهيكل التنظيمي بكافه محتوياته من سلطات ومسؤوليات ونظم اتصالات وعلاقات داخليه للمنظمة او خارجية . وينقسم هذا التغيير إلى قسمين :

أ- تغيير في هيكل التنظيم الرسمي :-

ويقصد بالتنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسؤوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم .

ب – تغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي :

ويقصد بالتغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين وتربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة .

ج :- أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق :

1- التغيير التلقائي :

وهو التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية او البايلوجية وبدون تدخل الإنسان (الشماع وحمود 1989 , 388)

2- التغيير المخطط :

وهو التغيير الذي يتبع خطة معينة لحدود التغيير وأهدافه ونتائجه والتغير المخطط هو الذي يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قبل جهة معينة ويكون في الغالب استجابة لردود أفعال مباشرة لادراك شخص أو جهة ما بوجود فجوة في مستوى أداة المنظمة بين وضع مرغوب والوضع الراهن (حريم 2004 ,364).

3- التغيير الثوري :-

هو ذلك التغيير الذي يقلب النظام أساسا على عقب لأنه انقلاب على الوضع الراهن ورفض لأغلب ما هو موجود في الواقع وغالبا مايتسم بالعنف والقوة (السلمي 1975 , 245)

4- التغير المفروض :

وهو ذلك التغيير الذي يحدث من خارج المنظمة وما على المنظمة ألا الاستجابة له وقد يشمل الإجراءات أو الهياكل أو الاتجاهات .

5- التغير العشوائي :

اتخاذ التغيير هدفا بذاته ينتهي ضده ويتحول إلى فوضى واضطراب لا تحمد عقباه لذى ينبغي أن يتميز بين التغيير العشوائي الذي يحدث بلا أعداد وتهيئة دراسة كافية له . وبين التغيير المخطط الذي يخضع لعمليات قيادة حكيمة وخطط مدروسة . لذا فان الإشارة التي تترتب على كلا النوعين في التغيير متباينة . فالتغيير العشوائي أمر سهل وبسيط ويمكن البدء به بسرعة ,لأنه هدم والهدم أمر سهل وبسيط خصوصا في الجماعات التي يعاني أفرادها من أزمة وعي ,أو تعاني صفوفها من التراكمات والتوترات السلبية الكامنة أو المحدودة ,لذلك فبمجرد الدعوة إليه والسير باتجاهه يؤدي إلى تمزيق وحدة الصف وتفكيك الأواصر , والانتهاء بالمنظمة والعاملين فيها إلى أسوأ الأوضاع .

ثالثا - مصادر التغيير :-

إن هناك العديد من مصادر التغيير تتعدد تبعا لاختلاف الكتاب والباحثين ويمكن إجمال هذه المصادر بالاتي :

1- البيئة : غالبا ما يكون التغيير في المنظمات هو تاريخ عن التفاعل مع البيئة المحيطة بها فالبيئة هي المتغير المستقل بالنسبة للمنظمة حيث المنظمة يجب إن تتكيف مع هذه البيئة ولتحقيق هذا التكيف لابد من اللجوء إلى التغيير لذلك (تعد البيئة الخارجية للمنظمة المتخلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها فأي تغيير يحصل في هذه العوامل المتغيرات) من شانه إن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة (الشماع وحمود1989: 390) .

2- التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا هي جزء من البيئة الخارجية للمنظمة ولكي تستطيع المنظمة مواكبة التطورات في التكنولوجيا لابد أن تلجا إلى التغيير وفقا لأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد مثلا والمكننة العانة وبلوغ درجة هي ذات اثر كبير في فاعلية وكفاءة المنظمة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد .

3- الأهداف والقيم :

تتطلب التعديلات التي تطرأ على أهداف المنظمة تغييرا جزئيا أو كليا في المنظمة ذاتها كما أن التغيير الحاصل في القيم السائدة يؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها وبما يحقق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيم وحتى لو بقيت الأهداف ثابتة فان التغيير في القيم يعود إلى تغيرات في سلوك المنظمة لكي تتلاءم وتنسجم معها (الذهبي 2000 : 287) .

4- الهيكل :

يقود التغيير الحاصل في هيكل المنظمة سواء كان ذلك على مستوى الأنظمة الفرعية أو النظام الكلي إلى التغيير في المنظمة بعامة في الوقت نفسه .

5- الدوافع الاجتماعية والنفسية :

تلعب الدوافع الاجتماعية والنفسية دوراً دورا معها في تنفيذ التغيير أو مقاومته هذا إلى جانب ضرورة التغيير في سلوك الأفراد وجماعات العمل لكي تنسجم مع متطلبات التغيير الاجتماعي .

6- الدوافع الإدارية :(الدوري ,2003: 409)

تتميز الدوافع الإدارية في أثرها من حيث تحقيق التوازن المتحرك للمنظمة والأفراد العاملين فيها بفعل التغيير الحاصل لذا يسعى المدراء في مختلف المستويات التنظيمية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار المنظمة في العمل من جهة وبين الحاجة المستمرة للتكييف والابتكار في ميدان العملية الإدارية في إطار التغيير من جهة أخرى .

وقد صنف بعض الكتاب والباحثين في الإدارة عناصر رئيسية أخرى تدفع المنظمة نحو التغيير وهي :

ا- العوامل الخارجية :

وهي تغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومنها :

1- ازدياد أو استمرار المنافسة بين المنظمات في الأسواق .

2- التأثيرات في البيئة الاجتماعية .

3- التغيرات الحاصلة بفعل التغير التكنولوجي .

إضافة إلى ذلك فأن التغيرات السياسية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الاشتراكية والرأسمالية والتغير في الموارد الاقتصادية . وكذلك إن التغيير في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم والاختلاف بين الأجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر تعتبر أيضاً من الأسباب الرئيسية الخارجية التي تؤدي إلى التغيير .

ب- العوامل الداخلية :

1- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وذلك بسبب ظهور المدارس الإدارية الحديثة وثبوت عدم جدوى المدارس الإدارية الكلاسيكية .

2- إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها .

3- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المنظمة .

4- إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة .

وان تغيير الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج تعتبر أيضاً من العوامل الداخلية للتغيير إضافة إلى التغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة..... الخ .

رابعا : مراحل التغيير :-

يمر التغيير بعدة مراحل وهناك ثلاثة مراحل رئيسية للتغيير وهي :

1 – مرحلة تفكيك عوامل الجمود :

ويعني ذلك خلق شعور لدى اكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم للحد الأدنى (القريوني , 2000 , 332) لأنه من الطبيعي أن يكون الأفراد العاملين غير مرتاحين لأي عملية تغيير تجري داخل المنظمة التي يعملون فيها وهذا بدوره يؤدي إلى مقاومة هؤلاء الأفراد لعملية التغيير فعلى الإدارة القيام بعملية أقناع هؤلاء الإفراد بضرورة التغيير وان التغيير يصب في مصلحتهم بالدرجة الأساس وحالما تتمكن الإدارة من ذلك تبدأ المرحلة الثانية .(أللوزي, 2003 :78)

2 – مرحلة القيام بالتغيرات المطلوبة :

ويقصد بذلك القيام بأحداق التغيرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وسوية التنظيم وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاءة وفعالية وتكون هذه التغيرات أما في الهيكل التنظيمي في المنظمة أو أعادة النظر في السلع والخدمات المقدمة إلى المستهلكين أو في وسائل الإنتاج الحالية أو في التكنولوجيا المستخدمة ألا انه ينبغي عدم الإسراع في القيام بهذه المرحلة لأنه (من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي أذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقاءه بعيدا(حريم ,2004 , 370).

3 – مرحلة تثبيت التغيرات :

ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك (القريوني , 2000 , 332) فلا يمكن ان تتم عملية التغيير دون القيام بعملية تثبيت التغييرات وجعلها قائمة وكذلك القيام بعملية التقويم لأنها تساعد على توفير المعلومات الكافية للأفراد حول منافع التغير وتكاليفه وكذلك توفر الفرص المناسبة لإحداث التعديلات البناءة في التغيير

المحور الثاني – مقاومة التغيير واشكاله

أولا- مفهوم مقاومة التغيير : -

1- تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي مثلما ان التغيير أمر حتمي منه فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك التغيير من أرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي تكون حسب اداركه ضارة برغباته أو حاجاته (حريم , 2004 , 384)

فظاهرة مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية ترافق أي عملية تغيير تحدث في أي منظمة ان بعض المنظمات تقوم بعملية تغيير رغبه منها في زيادة أرباحها وزيادة أنتاجها فهي تقوم بذلك دون المشاركة مع الإفراد العاملين في المنظمة هذا يؤدي بدوره إلى بروز مقاومة من قبل الأفراد العاملين لعملية التغيير .

ويعرفها تيودور هربرت (Herbert , 1981 , 364) بأنها "ظاهرة طبيعية لتنفيذ التغييرات الضرورية التي تحصل على مستوى التنظيم الرسمي أو الفرد أو الجماعة " .

أما (حريم , 2004 , 384) فيعرفها على أنها " استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي او متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي "

ويعرفها (الذهبي , 2001 , 291) " على أنها ظاهرة إنسانية تتسم بعدم امتثال او قبول الفرد او الجماعة لبعض او كل عمليات التغيير لاعتقادهم بأنها مفروضة عليهم وتمثل تهديدا وتحديا لهم ولمستقبلهم "

2- تواجه المنظمة عند قيامها بتغيير الخطط الكثير من المشكلات بسبب عدم استعداد الإفراد العاملين فيها لقبول التغيير . وقد تتحول الى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي الى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وغالبا ما يقاوم العديد من الإفراد عملية التغيير الى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التجديد والتحدي لما يؤمنون به أو أنهم يعتقدون بعدم صوابه . وغالبا ما يكون الاعتقاد السائد لدى أدارة المنظمة هو القبول الضمني للإفراد وتكيفهم لواقع التغيير الجديد . وهذا ما يجعل الكثير منهم يعتقدون إن التغيير حالة مفروضة عليهم وانه أمر واقع ينبغي الانصياع له وتنفيذه .

وان اعتقاد الإفراد بأن التغيير يمثل تحديا لهم وللجماعات العاملة بسبب اعتيادهم وانسجامهم على مايقومون به ولفترات طويلة (وان التغيير بهذا المفهوم لا يجعل للإفراد العاملين سوى الإضرار بما يسود في أوساطهم حاليا من قيم ومعتقدات أصبحت بمثابة عادة رتيبة تستهوي العديد منهم لقبولها أو الانسجام معها) (خليل, 1989 : 402) .

إن الكثير من العاملين يعتبرون التغيير تحدياً لهم فلذلك يمكن إن تكون مقاومة التغيير قائمة على أساس مخطط وعقلاني , أو تكون على العكس وهي في كل من الأحوال تعتبر عائقا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها وتطوراتها .

وتشتد صعوبة المدراء إذا واجهوا أفراد يفضلون ما اعتادوا عليه , أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير لان بعض الإفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة المعمل وتكوين علاقات وروابط متينة أو هدرا للطاقات وبعضهم الأخر يرى فيه تهديدا لمصالح خاصة ولهذا فان ردود الفعل الطبيعية على التغيير في اغلب الأحيان هو مقاومة في البداية بقوة وعرقلة سيره لإضعافه وفشله .(الزويلف ,2002 :54)

ان عدم فهم ودوافع وغايات التغيير وعدم إيجاد من يحمل فكرة ويتبنى اليتها تكون هنالك روح المقاومة له وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دون حدوث عملية التغيير .

ثانيا : أشكال مقاومة التغيير :-

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامه إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون والإضراب ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والإضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته كما يتوقف نوع حدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير . ومن الإشكال الشائعة في مقاومة التغيير (حريم ,2004 :285) :

1- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .

2- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس لها صله بالتغيير

3- يلعب الفرد دور الصامت ولايتفوه بشيء .

4 – يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح .

5 – يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل .

6 – يعد الفرد على أن التغيير ليس عادلا .

7 – يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وان كانت هذه النتائج ليس لها صله بالتغيير .

ثالثا : أسباب مقاومة التغيير :-

ان عملية التغيير في المنظمة ليست عملية عشوائية وانما ينبغي أن يتم التخطيط لها وتخلق الظروف الملائمة لاستيعاب متغيرات المقاومة التي يتعرض لها التغيير من قبل الإفراد العاملين . وتقع هذه المسؤولية بشكل خاص على عاتق الإدارات المعنية بالتغيير ولذلك لابد من تهيئة المستلزمات المعنوية والنفسية للعاملين إزاء إي اتجاه للتغيير تستهدفه المنظمة . والعمل على خلق قناعات منسجمة مع أهمية التغيير وضرورة الشروع به .

ولا تحصل المقاومة للتغيير عفوياً وانما هنالك أسباب معينة تؤدي إلى ظهورها . حيث إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة وفي ضوء ذلك فأنه لايستطيع أن يتخلى أو يستبدل طريقة حياته

المألوفة لدية بطريقة أخرى غير مجربة , وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة وعنف . لان التغيير سيؤدي إلى تغيير مجرى حياته بشكل أو بأخر أو كما سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات والظواهر العامة سواء في العمل او في المجتمع .

ويميل الفرد غالبا إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع الحنين لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن والاستقرار الذي عاشه . لذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير بسبب غموض المستقبل والمتغيرات ليست للفرد تصورات واضحة عنها . ويعتقد الإفراد إن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية اكبر من السابق , وهذا ما سيحملهم عناء أو جهد جديداً كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة دون قبول التغيير المطلوب وهذا يعزز أمكانية التحدي الذي ينهجه الفرد إزاء التغيير . وهناك مجموعة من الآثار المترتبة من التغيير على المصالح الشخصية خاصة اذا كانت تتعلق بمصالح الأفراد سواء في مراكزهم الإدارية أو في سلطاتهم (صلاحياتهم) أو رواتبهم وتزداد المقاومة عنفاً مخافة من فقدان بعض الحقوق المكتسبة أو بالعكس .(العجلوني ,1989 : 34)

تعد أسباب مقاومة التغيير حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين فقد اشارو إلى أسباب عديدة ومتنوعة ومنها شخصية تابعة عن الفرد ذاته وبعضها ناشئة من الجماعة التي يعمل فيها الفرد . ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhom و زملاءه (حريم , 2004 :386) :

1 – الخوف من المجهول
2- الحاجة إلى الأمن والاستقرار
3- عدم وجود شعور بالحاجة الى التغيير
4- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة .
5 – تفسيرات متباينة .
6- توقيت سيء .
7- الافتقار للموارد .

اما keriter & kinicki فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات (حريم , 2004 : 386) :

1- المفاجئة والخوف من المجهول .
2- مناخ عدم الثقة .
3- الخوف من الفشل .
4- فقدان المركز أو الأمن الوظيفي .
5 – الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير .
6- إرباك التقاليد الثقافية أو العلاقات الاجتماعية ونقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية .
7- تضارب الشخصيات (شخصية وسيط التغيير يمكن ان تولد مقاومة)

إن معرفتنا بهذه الأسباب التي تعوق تفعيل و أعمال التغيير ليست وحدها كافية بل يجب أن نفهم لماذا اتخذت من الأساس وهو ما يحدد لنا أسباب مقاومة التغيير

رابعا : مشاكل التغيير :-

نظراً لطبيعة التطوير والتغيير والتحديث حيث يتم الانتقال من وضع قائم تمرّس عليه العاملين لسنوات عديدة وتفهموا فنون إدارته وتعودوا على مشكلاته وكيفية التصدي لها إلى وضع مستهدف يمتاز بالغموض وعدم الرؤية وبمشكلات جديد وأساليب عمل مختلفة ووسائل أحدث ونظم متطورة.. هذا الانتقال لا شك أنه يساهم في ظهور مشكلات مصاحبة له متعددة الجوانب، وسوف نستعرض بعضاً من هذه المشكلات بصورة موجزة :

1- مشكلة قرار التغيير :

لاشك أن أول مشكلة تواجه القائمين بالتغيير هي اتخاذ قراراً بهذا التغيير وهذا يتطلب:

أ- التعرُّف – وعلى وجه التحديد – على مشكلات الوضع القائم وبلورتها في صورة رقمية ونتائج أعمال.

ب- استشعار – وعلى وجه الدقة – الوضع المستهدف ونتائجه وبلورتها أيضاً في صورة رقمية ونتائج أعمال.

ج- إجراء مقارنة سليمة بين أ، ب ومتطلبات كل منهما من موارد مالية وإمكانيات مادية وبشرية.

د- اتخاذ القرار المناسب ومتابعة تنفيذه.

وهذه الأمور الأربعة ليست هيّنة وسهلة ويمكن الوصول إليها بصورة سريعة ويكن تحتاج لكثير من الوعي والمعرفة والبيانات والمعلومات التي من شأنها أن تحقق القرار السليم بالانتقال للوضع المستهدف أو بالبقاء على الوضع القائم لأنه في الصالح العام. .(أللوزي, 2003: 78)

إن خطورة هذا القرار ليست في أبعاده قصيرة الأجل فقط ولكن في أبعاده طويلة الأجل وعلى مر العديد من السنوات.

2- مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير :

بعدما يكون هناك استقرار بأن التغيير للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة على السطح وهى التوقيت المناسب لإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في :

أ- تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير. ب- قبول أفضل من جهة العاملين. ج - قبول أفضل من جهة ظروف العمل. د - تقليل حدة المقاومة للتغيير. هـ - المساهمة في إنجاح عملية التغيير

وعلى ذلك فإن على المدير المسئول عن إدخال التغيير ضرورة الانتظار للوقت المناسب لإدخال التغيير، فهل يكون؟ :

أ- عند أول عقبة تواجه الوضع القائم. ب - عند ذروة المشكلات الناشئة عن الوضع القائم. ج - عند منتصف المشكلات. د - عند رغبة العاملين في التغيير. هـ - رغبة الإدارة في التغيير.

خامسا : معالجة مقاومة التغيير

هناك عدة عوامل يمكن أن تساعدنا في مواجهة التغيير من جانب العاملين والتخفيف من حدتها ومن هذه العوامل :

1- التعرُّف على العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في التغيير :

مما لا شك فيه أن وظيفة الإدارة ستكون أسهل في إدخال التغيير إذا كان هناك شيء من البساطة والتنظيم المباشر للتغيير المقترح في مراحل مبكرة بدلاً من إدخاله فجأة، ولكن الحقيقة أن ما هو أصعب هو عمليات التغيير في

اتجاهات العامل حتى تحدث الاستجابة للظروف الناتجة عن التغيير والبيئة وقد ثبت من تجارب العالم الشهير (التون مايو). رائد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أجرى هذه التجارب في مصانع هوثورن بشركة وسترن جنرال اليكتريك عندما أراد أن يختبر أثر الإضاءة على إنتاجية العاملات، حيث كان يعتقد أن الإضاءة العالية تؤدى إلى زيادة الإنتاج.(رزيق ,1997 :89)

فأحضر مجموعتين من العاملات المجموعة الأولى جعلها أساس للقياس أما المجموعة الثانية فقد جعلها أساس لتجربته (المجموعة التجريبية) مع مراعاة أن أفراد المجموعتين متماثلتين في جميع النواحي، وقد راعى أن تكون العاملات على علاقة ودية قام التون مايو بتزويد الإضاءة عن معدلها المعتاد فزاد إنتاج العاملات في المجموعة التجريبية التي زادت فيها الإضاءة ثم قام بتخفيض الإضاءة ولكن استمر الإنتاج، خفض درجات الإضاءة مرة أخرى واستمر الإنتاج في الارتفاع ولم تتوقف العاملات عن الإنتاج إلا عندما خفضها لدرجة لم تستطع معها العاملات أن يتبنوا ما أمامهن وكانت النتيجة التي توصل إليها مايو، أن الظروف المادية ليس لها تأثير على الإنتاجية وأن اتجاهات العاملات وعلاقاتهن الاجتماعية مع بعضهن البعض يكون لها التأثير الأكبر على الإنتاج وأن هذه الاتجاهات عادةً ما تعتمد على الخبرات والتجارب السابقة، فتاريخ الفرد منذ طفولته يمكن أن يكون له تأثير كبير في تقبله للتغيير في مكان عمله.

وعلى الرغم من أن كل فرد يفسر التغيير لنفسه ويراعى في تقبله أو عدم تقبله مصالحه هو وأسرته إلا أنه غالباً ما يتأثر بالعاملين في مكان العمل والعلاقات الاجتماعية التي يشملها التغيير ولذلك يجب على الإدارة أن تشعر العاملين بأن التغيير مناسب لهم وأن هذا التغيير سيحافظ على علاقاتهم الاجتماعية ويراعى اتجاهاتهم وخبراتهم السابقة. .(العجلوني ,1989 : 39)

2- الثقة في السُلطة :

فكثيراً ما لا يكون هناك احتمال لإقناع العاملين بأن التغيير سيكون مفيداً بالنسبة لهم عندما تهيئ لهم خبراتهم السابقة أن هذا غير حقيقي وبغض النظر عن أي الأساليب تستخدم فإن العاملين لن يعتقدوا أو يصدقوا أن الإدارة قد تحولت إلى حياة عملية جديدة حتى يحصلوا على دليل على حُسن النية والإخلاص وتبعاً لذلك فإن المدير الجديد يواجه الكثير من الاضطرابات والقلق عند إدخال التغيير، وذلك أكثر من المدير الذي يكون قد رسخت علاقاته وسُمعته مع العاملين.

وهنا تظهر أهمية القيادة التي تمنح للقائد سُلطة أقوى من السُلطة الرسمية التي يحصل عليها المدير المعين من قِبل الإدارة وذلك من حيث تأثيرها على العاملين، فإذا اختار العاملين قائداً لهم فإنه سيحقق نتائج مرغوبة وإيجابية ويكون من السهل عليه إقناعهم بالتغيير ويستطيع المدير أن يحقق نفس هذه النتائج الإيجابية إذا حصل على نوع خاص من السُلطة وهى سُلطة الثقة، ويمكن ذلك إذا استطاع أن يكسب ثقة العاملين واهتمامهم مثل هذه السُلطة لا تفوض وإنما يتحلى بها كل مدير.

3- تحليل قوى العمل :-

وهنا يقترح العالم الاجتماعي الكبير كرت لورين أنه إذا كان هناك تغيير ما في التنظيم وقام العاملين بمقاومته فإنه يجب تحليل العوامل التي أدت على هذه المقاومة ودراستها دراسة وافية للتعرُّف على المؤثرات الخفية لهذه العوامل ويرى لوين أن هناك طريقتين للحصول على التأييد للتغيير :

أولهما :زيادة الضغوط من أجل التغيير : فلا شك أن هذه الضغوط القوية سوف تقهر مقاومة العاملين للتغيير ولكن الخطر الوحيد لهذه الطريقة هو أن عوامل المقاومة لن تنتزع نهائياً بل تظل كامنة في نفوس العاملين الذين سيُطبَّق عليهم التغيير

ثانيهما وهى الطريقة الأكثر ملائمة هي التخلص من عوامل المقاومة بقدر الإمكان وذلك بإتاحة الفرصة لكل فرد للتعبير عن نفسه ومناقشة موضوع التغيير معهم، وإتباع أسلوب التفاوض والحوار حتى تتغلب الإدارة على مخاوف وشكوك العاملين من التغيير. .(أللوزي ,2003 :78)

4- إحداث التغييرات الضرورية فقط :

فيجب على المديرين أن يبذلوا من الجهد للتأكد من أن التغييرات التي يدخلونها ضرورية وملائمة للعاملين ولظروف العمل في منظماتهم، حيث أن هناك ثمن كبير يُدفَع لكل تغيير، ثمن للاضطرابات التي يمكن أن يسببها التغيير، ثمن للجُهد الزائد الذي يجب أن يبذله الفرد في العمل نتيجة للتغيير، ثم ثمن الوقت الضائع في تنمية إجراءات جديدة تتناسب مع التغيير، كما أن التغيير يقيم مناخ منعدم الثقة ولذلك يجب أن يهتم المديرين بتحليل رد فعل كل فرد تجاه التغيير لمعرفة أسبابه ومحاولة علاجها.

5- المشاركة في التغيير :

حتى يمكن التخفيف من حدة مقاومة العاملين ينبغي إشراكهم في التغيير ه، فإذا كان اشرااك العاملون في التغيير سيحصلون على معلومات كثيرة عنه وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والاشتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطى المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً فيزداد مقدار التزامهم بالعمل والتغيير بحيث يصبح التنفيذ الحقيقي له أسهل. .(أللوزي ,2003 :78)

ولكن على الجانب الأخر ينبغي على المدير ألا يحاول فرض رأيه وأفكاره عند مناقشة التغيير مع العاملين حتى تكون المشاركة حقيقية، كذلك يجب مراعاة المرحلة التي يجب على الموظفين الاشتراك فيها في عملية التغيير، فلا يجب مثلاً إشراك العاملين في المرحلة التخطيطية الأولى للتغيير لأن هؤلاء العاملين لن يكون لديهم في الغالب المعرفة الكاملة لتقديم اقتراحات مناسبة وأيضاً ربما يقاومون الفكرة من أساسها لذلك يجب أن يكون القرار في المرحلة التخطيطية للتغيير هو قرار الإدارة والمدير المختص الذي سيكون التغيير في إدارته، أما إشراك العاملين يكون في مرحلة كيفية تنفيذ التغيير والشكل الذي يكون عليه التغيير.. والواقع أن إشراك العاملين في عملية التغيير ليس ضماناً لعدم وجود مقاومة للتغيير على الإطلاق، وإنما يكون دور المشاركة هنا هو التخفيف من حدة المقاومة من خلال تزويد العاملين بكافة المعلومات عن التغيير أثناء المشاركة كذلك يخفف من حدة القلق والتوتر وعدم الاطمئنان التي تصيب العاملين وتؤثر على توجيه سلوكهم بطريقة سلبية تجاه التغيير.(Hill,2001:484)

6- تقديم الحوافز من أجل التغيير :

إن المخطط لعملية التغيير غالباً ما يكون من اختصاص الإدارة العليا، ولكن التأثير الكبير لهذه التغييرات يشعر بـه المشرفون في المستويات الدنيا في المنظمة، كما أن فوائد التغيير تعود على المخططين أنفسهم لا على المنفذين، ولا شك أن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص يتأثر بعملية التغيير على شيء إيجابي منه.
ولكي تكون التغييرات في المنظمة ناجحة يجب أن تحتوى على حوافز لكل شخص، ومن هنا يجب أن يتسع الهدف من التغيير ليضم احتياجات ورغبات المرؤوسين وألا يكون سبباً في معاناتهم أو عدم إشباع احتياجاتهم وإلا كانت المقاومة من جانب العاملين هي نصيب أي تغيير يحدث في المنظمة.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية ـ نظام الإحالة الطبية في مستشفى حديثه

أولا : الدراسة التطبيقية

مجالات الدراسة الميدانية :

ان الحالة المطروحة للدراسة هي عملية تغيير في أسلوب العمل الصحي في المؤسسات الصحية العراقية وهي تطبيق نظام الإحالة وهو نظام جديد يطبق في مؤسسات وزارة الصحة العراقية وسنأخذ مثلاً لها وهو مستشفى حديثة العام والذي يقع في قضاء حديثة في المنطقة الغربية من محافظة الانبار وهو مستشفى سعة 100 سرير .

اولا- :مفهوم نظام الإحالة :-

هي العملية التي يقوم فيها الطبيب المعالج في المستوى الأول للخدمات الصحية والذي ينقصه المهارة التخصصية والإمكانات لعلاج تلك الحالات المرضية في المراكز الصحية لذلك يطلب مساعدة من هم أكثر تخصصا وتجهيزا أن تحويل المريض لنفسه يسبب لـه المشقة بالإضـافة إلـى مـن يقدم الخدمـة ممـا يـؤدي إلـى إهدار للموارد علـى كل المستويات وبذلك لا يكون الطبيب المعالج بالمركز الصحي في الصورة المطلوبة
أما بالنسبة للتحويل داخل المستشفى من أخصائي إلى أخصائي أخر من ذوي التخصص الدقيق أو من مستشفى عام (المستوى الثاني) إلى مستشفى تخصصي (المستوى الاول) فلا يمكن للمستشفيات أو المراكز الصحية العمل كل على حده حيث أنهما شريكان في تطبيق النظام .

ثانيا : إجراءات نظام الإحالة :-

لا يعني الإحالة انتقال المسؤولية ولكن حقا المشاركة واقتسام المسؤولية من اجل رعاية المريض ويتطلب تحويل التفاصيل الدقيقة عن المريض وحالته المرضية لتقديم كل ما يفيد من المعلومات للأخصائي وعادة ما يتم ذلك في ورقة الإحالة المعدة خصيصا لهذا الغرض . فالطبيب في المركز الصحي في موقع هام لمساعدة الأخصائي في عمله من خلال قربه من المريض وتعدد لقاءاته بـه ومتابعتـه من خلال نوبـة مرضـه الحاليـة أو غيرها كجزء من الرعاية الصحية الأولية. يحال المريض إلى الأخصائي المختص بحالتـه في يوم محدد تبعا لمواعيد عملـه ويفضل تحديد موعد مسبق لتجنب تأخير وإزعاج المريض ومن يرافقه ويجب أن يقوم بالاتصال بالمستشفى موظف مسؤول في المركز الصحي لتنسيق الموعد أو يكون لدى المركز الصحي جدول بمواعيد عمل الاخصائين بأقرب مستشفى أو المستشفى المحدد للمركز الصحي من قبل أدارة الرعاية الصحية أما في الحالات الطارئة فتكون الإحالة باسم المستشفى أو القسم للمساعدة عن سرعة استقبال الحالة في الطوارئ بالمستشفى .عند تطبيق نظام الإحالة يجب

توفير إمكانيات للمراكز الصحية مثل (فحوص مختبريه , صور شعاعيه أو غيرها) لتساعد في الوصول للتشخيص أو متابعة حالة المريض

ثالثا : فوائد نظام الإحالة :-

إن نظام الإحالة هو برنامجاً اقتصادياً رابحاً ضمن النظام الصحي ويؤدي إلى انعكاسات صحية ايجابية من خلال ترشيد الموارد المقدمة للمجتمع حسب الحاجة لها كما انه يؤمن الاستمرارية في تقديم هذه الخدمات وبفعالية اكبر ويحسن مستوى تقديم الخدمة من خلال التوزيع المناسب للموارد ويكشف الخلل أينما وجد ضمن سلسلة مراحل الإحالة بحيث يمكن من التدخل وإصلاح الخلل الموجود بالسرعة القصوى مما يرفع من جوده الخدمات الصحية المقدمة علاوة على ذلك أن هذا النظام قادر على تحقيق أهداف وزارة الصحة في تامين خدمات صحية ملائمة أفقية وعمودية لتشمل جميع مناطق وشرائح المجتمع بحيث يتم العمل على تنظيم الموارد وتوزيعها بشكل عادل

أن نظام الإحالة هو نظام عالمي مطبق في أكثرمن 70 % من دول العالم وساهم في تطور هذه الدول ويجب الاستعانة في خبرات وتجارب عدد من دول أوربية وعربية في تطبيق هذا النظام.

1- للمريض – يحميه من أن يضل بين أروقه المستشفى , ويقلل من وقت انتظاره ,

2 -تقليل الزخم على المستشفى(مستشفى حديثة العام) من حوالي (500- 600) مراجع يوميا في الدوام الصباحي إلى حوالي (200- 300) مراجع مما أعطى الفرصة للمستحقين فعلا بأخذ فرصتهم الكاملة

3 - أن الخدمات ظلت مستمرة في المستشفى كأجراء العمليات الجراحية بكل أنواعها وأجراء الفحوصات الشعاعية وفحص المفراس والفحوصات المختبرية والولادات وطب الأسنان ورعاية الخدج

4 - طبيب المركز الصحي : عملية تعليمية وفرصة لتقويم أدائه لنفسه واكتساب الثقة بالنفس والمساعدة في تنظيم متابعة الخدمات الصحية وتحقيق مفعولية خدمات المركز الصحي لدى أدراك المرضى والمستشفى والمجتمع وتحسين صورة المركز الصحي مما يؤدي لتأييد المجتمع للرعاية الصحية الأولية .

5 - يقلل عدد المشاكل والتجاوزات التي تحصل على الأطباء وكادر المستشفى.

6 - للأخصائي بالمستشفى : يمكن تخصيص وقت أطول لكل مريض ويمكن تحديد مواعيده ويستطيع جمع أفضل المعلومات المباشرة وغير المباشرة لتحسين نوعية العلاج .

رابعا : الجانب التحليلي (التخطيطي) لتطبيق نظام الإحالة :-

أن هذا النظام هو مجموعة من العمليات والإجراءات المتسلسلة يقوم بها مقدم الخدمة الصحية بهدف تنظيم هذه الخدمة ضمن مستويات الرعاية الصحية المختلفة والتي قسمت إلى ثلاثة مستويات :

- المستوى الأول/ الرعاية الصحية الأولية / المراكز الصحية .

المستوى الثاني / المستشفيات العامة .

المستوى الثالث / المستشفيات التخصصية / المراكز التخصصية الكبرى .ومن هذه المستويات سوف يكون محور دراستنا هو المرحلة الأولى ومدة الدراسة ثلاثة أشهر قبل تطبيق نظام الإحالة في قضاء حديثة وبالتحديد إعداد المراجعين إلى المركز الصحي في حديثة قبل تطبيق نظام الإحالة وبعد ثلاثة أشهر من تطبيق نظام الإحالة وأعداد

المراجعين إلى مستشفى حديثة قبل نظام الإحالة وبعد تطبيق نظام الإحالة للأشهر (نيسان, أيار حزيران) قبل التطبيق والأشهر (آب , أيلول , تشرين الأول)بعد التطبيق لعام 2009

وفيما يلي الجداول الخاصة بأعداد المراجعين إلى المركز الصحي والمستشفى في قضاء حديثة .علما أن نظام الإحالة في قضاء حديثة بدأ تطبيقه في 2009/7/10

جدول (1) يبين عدد المراجعين شهريا إلى مستشفى حديثة قبل تطبيق نظام الإحالة2009 .

الأشهر	عدد المراجعين للمستشفيات
نيسان	11529
أيار	14157
حزيران	11570
المجموع	37256

المصدر _ وحدة الإحصاء – قطاع الرعاية الصحية – وحدة التدريب والتطوير في مستشفى حديثه

جدول رقم (2) يبين عدد المراجعين شهريا إلى المركز الصحي في حديثة قبل تطبيق نظام الإحالة2009 .

الشهر	عدد المراجعين للمركز الصحي
نيسان	1200
أيار	1400
حزيران	1280
المجموع	3800

المصدر _ وحدة الإحصاء – قطاع الرعاية الصحية – وحدة التدريب والتطوير في مستشفى حديثه

من هذه البيانات في الجدول رقم (1) نلاحظ أن عدد المراجعين قبل النظام الإحالة إلى المستشفى (37256)مراجع للأشهر (نيسان,أيار,حزيران)2009.كان بأعداد اكبر من أعداد المراجعين للأشهر (أب , أيلول , تشرين الأول) حيث بلغت مجموع مراجعين الأشهر الثلاثة بعد نظام الإحالة (13527)مراجع .

الفرق بين المراجعين المستشفى قبل تطبيق نظام الإحالة وبعد تطبيقه

37256 - 13527 = 23729 ألف مراجع الفرق قبل التطبيق وبعد التطبيق الإحالة للأشهر .

نلاحظ أن عدد المراجعين قد تراجع بنسبة كبيرة خلال فترة قصيرة هذا يدل على تزايد الوعي الصحي لدى المواطنين من خلال تطبيق نظام الإحالة .

جدول (3) يبين عدد المراجعين إلى المستشفى حديثة بعد تطبيق نظام الإحالة2009

الأشهر	عدد المراجعين للمستشفيات
أب	3659
أيلول	4513
تشرين الأول	5355
المجموع	13527

المصدر _ وحدة الإحصاء – قطاع الرعاية الصحية – وحدة التدريب والتطوير في مستشفى حديثه

جدول (4)عدد المرضى المحالين من المركز الصحي إلى مستشفى حديثة العام .

الأشهر	عدد المرضى المحالين من المركز الصحي إلى المستشفى
أب	2435
أيلول	2107
تشرين الأول	2277
المجموع	6819

المصدر _ وحدة الإحصاء – قطاع الرعاية الصحية – وحدة التدريب والتطوير في مستشفى حديثه

جدول رقم (5) يبين عدد المراجعين إلى المركز الصحي بعد تطبيق نظام الإحالة 2009 .

الأشهر	عدد المراجعين إلى المركز الصحي
أب	7140
أيلول	7890
تشرين الأول	9246
المجموع	24276

المصدر _ وحدة الإحصاء – قطاع الرعاية الصحية – وحدة التدريب والتطوير في مستشفى حديثه

الفرق بين المراجعين إلى المركز بعد الإحالة قبل الإحالة
الصحي قبل بعد تطبيق نظام الإحالة = 24276 - 3800 = 20476 ألف مراجع الفرق قبل التطبيق وبعد التطبيق.

نلاحظ أن عدد المراجعين إلى المراكز الصحية بدأ يرتفع بصورة سريعة هذا يدل على الالتزام بهذا النظام بالصورة الصحيحة

ولحساب معدل المراجعين اليومي للمستشفى والمركز الصحي للفترة ما قبل التطبيق وبعد التطبيق بالاعتماد على تقديرات الأولية لنفوس قضاء حديثة لعام 2007 حيث بلغ عدد السكان في القضاء 95000 نسمة ولذلك كان معدل عدد المراجعين اليومي يحسب كمـا يلـــي :

$$\text{معدل دخول المرضى للمستشفى} = \frac{\text{عدد مرات الدخول للحالة المرضية الواحدة}}{\text{عدد السكان المنتفعين لخدمات تلك المستشفى}} * 1000$$

معدل دخول المرضى للمستشفى للأشهر الثلاثة قبل تطبيق نظام الإحالة

$$\frac{37256}{95000} * 1000 = 932$$ مراجع للفترة قبل التطبيق

معدل دخول المرضى للمستشفى للأشهر ثلاثة بعد تطبيق نظام الإحالة

$$\frac{13527}{95000} * 1000 = 142$$ مراجع يوميا للفترة بعد التطبيق

معدل دخول المرضى للمركز الصحي للأشهر الثلاثة قبل التطبيق

$$\frac{3800}{95000} * 1000 = 40$$ مراجع ا للمركز الصحي للفترة قبل التطبيق

معدل دخول المرضى للمركز الصحي للأشهر الثلاثة بعد التطبيق

$$\frac{24276}{95000} * 1000 = 256$$ مراجع للمركز الصحي للفترة بعد التطبيق

المحور الرابع : عرض وتحليل عينة الدراسة

اولا : عينة الدراسة :

شملت العينة 76 موظفا في مستشفى حديثة العام وفيما يلي وصف كامل لهذه العينة .

وصف العينة بحسب الجنس يبين الجدول (6) توزيع أفراد العينة بحسب الجنس اذ ظهر عدد الذكور (40) ونسبة 53 % في حين بلغ عدد الإناث (36) بنسبة 47 % من المجموع العام لإفراد العينة .

جدول 6 بحسب الجنس

ذكر	40	% 53
انثى	36	% 47
المجموع	76	% 100

2- وصف العينة بحسب العمر يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة بحسب العمر حيث يظهر الفئة العمرية من 31 - 40 وكانت بالمرتبة الأولى حيث كان العدد (44) وبنسبة 58 % في حين جاءت الفئة العمرية من 20 - 30 بالمرتبة الثانية حيث كان العدد (28) وبنسبة 37 % في حين أتت الفئة العمرية بالمرتبة الثالثة 41 - 50 حيث كان العدد (4) وبنسبة 5 % في حين لايوجد أي موظف ضمن الفئة العمرية اكثر من 51 .

جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	عدد عينة الدراسة	النسبة المئوية
20 -30	28	% 37
31 – 40	44	% 58
41 – 50	4	% 5
اكثر من 51	0	% 0
المجموع	76	% 100

3 - وصف العينة بحسب الحالة الاجتماعية , يوضح الجدول رقم (8) توزيع إفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية حيث كانت نسبة المتزوجين 58 % وعددهم (44) اما العازبين فكان عددهم (32) وبنسبة 42 %

جدول 8 توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	عدد افراد العينة	النسبة المئوية
اعزب	32	% 42
متزوج	44	% 58
مطلق	0	% 0

ارمل	0	% 0
المجموع	76	% 100

4 - وصف العينة بحسب التحصيل العلمي : يوضح الجدول رقم (9) وصف أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي حيث كان عدد الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريوس 40 وبنسبة 53 % والموظفين الحاصلين على شهادة الإعدادية (28) وبنسبة 37 % أما عدد الموظفين الحاصلين على شهادة الدبلوم معهد (8) وبنسبة 10 % ولايوجد موظفين من حملة شهادة الماجستير او الدكتوراه .

جدول 9 حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
اعدادية	28	% 37
معهد	8	% 10
بكالوريوس	40	% 53
ماجستير	0	% 0
دكتوراه	0	% 0
المجموع	76	% 100

5 - وصف أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة ويوضح الجدول رقم (10) وصف أفراد ألعينه بحسب سنوات الخدمة حيث جاءت بالمرتبة الأولى 1 سنة - 10 سنوات حيث كان العدد (48) وبنسبة مئوية 63 % وبالمرتبة الثانية اقل من سنة حيث كان العدد (16) وبنسبة مئوية 21 % وجاءت بالمرتة الثالثة 21 - 30 سنة حيث كان العدد (8) وبنسبة مئوية 11 %

وفي المرتبة الأخيرة 11 - 20 سنه حيث كان العدد (4) وبنسبة مئوية 5 %

جدول 10 حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	عدد افراد العينة	النسبة المئوية
اقل من سنة	16	% 21
1 سنة – 10 سنوات	48	% 63
11 – 20 سنة	4	% 5
21 – 30 سنة	8	% 11
المجموع	76	% 100

ثانيا: تحليل نتائج أسباب التقليل من مقاومة التغيير باستخدام النسب المئوية يبين الجدول رقم (11) إجابات **أفراد العينة** حول فقرات خاصة بالتقليل من مقاومة التغيير حيث احتلت كل من الفقرات (2 , 11 , 5) المرتبة الأولى ضمن النسب المئوية حيث حصلت كل من الفقرة (5) وهي اللقاءات والندوات التي تقوم بها الدائرة خير وسيلة لتوضيح المشاكل الإدارية وايراز ضرورات التغيير والفقرة (11) وهي كفاءة نظام الاتصالات الأفقية تتيح الفرصة الأكبر لمناقشة برامج التغيير بصورة أسرع على نسبة 90 % من الموافقين عليها .

وتأتي بالمرتبة الثانية الفقرات (1 , 3 , 4 , 6) حيث حصلت جميعها على نسبة 84 % من الموافقين عليها وهي الفقرة (1) إن تناسب الحوافز المادية مع ما أقوم به من واجبات تجعلني أتقبل أي تغيير والفقرة (4) على المدير عرض خطة التغيير على الموظفين لمعرفة وجهات النظر المختلفة والوقوف على الاعتراضات الموضوعية بصدد الخطة والفقرة (6) إن قيام الإدارة من حين إلى آخر بأجراء التحري الميداني لمعرفة اتجاهات وقيم الموظفين تسهل عملية التغيير .

وتأتي بالمرتبة الثالثة الفقرة (7) من الصعب أحيانا الحكم على سلوك الأفراد وتوجهاتهم إزاء التغيير حيث حصلت على نسبة 63 % من الموافقين عليها .

ثم تأتي بالمرتبة الرابعة الفقرة (10) غالبا ماتكون الاتصالات بين الجهة المخططة للتغيير والجهة المنفذة له ضعيفة حيث حصلت على نسبة 47 % من الموافقين عليها ثم تأتي بالمرتبة الخامسة الفقرة (9) العقوبات ليس بالعلاج الناجح دون ان تترك اثأرا سلبية على نفسية المؤسسين نتيجة لعمليات التغيير حيث حصلت على نسبة 32 % من مجموع الموافقين عليها ثم تأتي بالمرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (8) اللجوء إلى إيقاع العقوبات بالمرؤوسين لأنها تكون الحل الأمثل في حالات المقاومة للتغيير حيث حصلت على نسبة 21 % من الموافقين عليها .ويظهر الجدول رقم (11) إن المعدل العام للنسبة المئوية للموافقين على جميع الفقرات 70 % والمعدل العام للنسبة المئوية للموافقين على لا ادري كانت 13 % والمعدل العام للنسبة المئوية لغير الموافقين هو 17 %

جدول 11 أساليب التقليل من مقاومة التغيير

أساليب التقليل من مقاومة التغيير	موافق	لا ادري	غير موافق
1 – إن تناسب الحوافز المادية مع ماأقوم به من واجبات تجعلني أتقبل اي تغيير	% 84	%5	%11
2- أذا كانت مواقع التغيير تحقق المساواة العدالة في استخدام الحوافز والترفيع كما تجعلني ذلك على الإبداع	% 89	%0	%11
3 – يشمل مشاركة موظفين على إجراء تغيير كما هو	% 84	%11	%5
4- على المدير عرض خطة التغيير على الموظفين لمعرفة وجهات النظر المختلفة والوقوف على الاعتراضات الموضوعية بصدد الخطة	%84	%11	%5
5- اللقاءات والندوات التي تقوم بها الدائرة خير وسيلة لتوضيح المشاكل الإدارية وإيراد ضرورات التغيير	% 90	%5	%5

6- ان قيام الإدارة من حين إلى آخر بأجراء التحري الميداني لمعرفة اتجاهات وقيم الموظفين تسهل عملية التغيير .	%84	%11	%5
7- من الصعب أحيانا الحكم على سلوك الأفراد وتوجهاتهم إزاء التغيير حيث حصلت على نسبة 63 % من الموافقين عليها	% 63	%32	%5
8- اللجوء إلى إيقاع العقوبات بالمرؤوسين لأنها تكون الحل الأمثل في حالات المقاومة للتغيير	%21	%11	%67
9- العقوبات ليس بالعلاج الناجح دون أن تترك اثارا سلبية على نفسية المؤسسين نتيجة لعمليات التغيير	%32	%26	%24
10- غالبا ماتكون الاتصالات بين الجهة المخططة للتغيير والجهة المنفذة له ضعيفة	%47	%21	%32
11- إن كفاءة نظام الاتصالات الأفقية تتيح الفرصة لمناقشة برامج التغيير بصورة أسرع	%90	%5	%5
المعدل العام بالنسبة المئوية	%70	%13	%17

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي :

1- إن التغيير حالة لابد منها وهي ضرورية لاستمرار المنظمة على قيد الحياة فأن التغيير هي سمة الحياة الطبيعية ولاتتمكن المنظمة من التفاعل مع البيئة المحيطة بها دون ان يكون هنالك تغييرا في هيكلها أو في التكنولوجيا المستخدمة أو حتى التغيرات في بيئتها الداخلية .

2- إن التغيير لايمكن إن يكون عشوائيا أو عبثياً فالتغيير اما إن يكون استجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية أو نتيجة لدوافع داخلية تتطلب أحداث تغيرات في المنظمة والتغيير يجب إن يرافقه تحسين في مستوى أداء المنظمة وأرباحها وإنتاجها .

5 – تعتبر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من أهم مصادر التغيير إذ إن البيئة تفرض نفسها على المنظمات ولاتستطيع هذه المنظمات ان تتحكم بعناصر هذه البيئة لكنها تستطيع أن تتكيف معها ولكي تتمكن من ذلك لابد لها من التغيير .

6- ان مقاومة التغيير بالنسبة للعاملين تقف ورائها دوافع نفسية في اغلب الأحيان .

7- هناك نسبة كبيرة من الموظفين يفضلون إن تتناسب الحوافز المادية مع مايقومون به من واجبات تجعلهم يتقبلون اي تغيير

8- هناك نسبة كبيرة من الموظفين تؤيد استخدام سياسات الحوافز الترفيع التي تحقق العدالة والمساواة عند القيام بالتغيير .

9- يفضل الموظفون ان يشاركو وان يكونوا على علم بأي تغييرات يمكن ان تحصل في المنظمة

10- يفضل الموظفون ان تعقد اللقاءات والندوات للوقوف على ابرز المشاكل الإدارية والتعرف على ابرز ضروريات التغيير

11- ويفضل الموظفون كذلك قيام الإدارة من حين إلى آخر بأجراء التحري الميداني لمعرفة اتجاهات قيم الموظفين لتسهيل عملية التغيير .

12- لا يفضل الموظفون اللجوء إلى إيقاع العقوبات لأنها ليست الحل الأمثل لمقاومة التغيير .

13- تقليل الهدر الكبير للأدوية حيث قطع الطريق على الذين يحضرون للمستشفى يوميا فقط للحصول على علاج لسهولة المراجعة وقلة تكاليف بطاقة العلاج .

14 - أصبح من الممكن السيطرة على نظام المستشفى والتي هي واجهة القطاع الصحي في القضاء بعد أن كان من المتعذر ذلك بسبب دخول ما لا يقل عن (200) مراجع ومرافقيه.

ثانيا :ا :التوصيات :-

1- مفاتحة دائرة الصحة بتعزيز المراكز الصحية بالكوادر المطلوبة من الأطباء والإداريين والكادر الصحي للمساعدة في تطبيق نظام الإحالة .

2- الاستفادة من خبرات وتجارب عدة دول أوربية وعربية في تطبيق نظام الإحالة.

3- إرسال كوادر للتدريب على النظام وتطبيقه إلى الدول التي تعمل بهذا النظام .

4- أن المستشفى قد ساهم منذ بداية التطبيق هذا النظام يرفد المراكز الصحية أو المراكز الرئيسية بالكوادر وحسب إمكانيات المستشفى.

5 - القيام بإصدار النشرات أو برامج توجيهه من خلال الفضائيات والإذاعات المحلية لتعريف المواطنين بنظام الإحالة وتوعيتهم بضرورة الالتزام بهذا النظام خدمة للصالح العام . بأعتبار إن المواطن هو العنصر الرئيسي المساهم في نجاح او فشل نظام الإحالة

6- على الدوائر الحكومية إن تلجا إلى تطبيق إستراتيجية المشاركة عند قيامها بعملية التغيير حتى لايكون هناك مقاومة وتعطيل لعملية التغيير في المنظمة .

7-على الدوائر الحكومية ان تلجا إلى أساليب التقليل من مقاومة التغييرات ذات الأثر الايجابي والابتعاد عن الأساليب ذات الأثر السلبي إلا عند الضرورة .

8- على الدوائر الحكومية آن تطبق سياسات الحوافز التي تؤدي إلى العدالة والمساواة بين العاملين في الترفيع والترقية .

9- إن عقد اللقاءات والندوات وكذلك المسح الميداني لمعرفة اتجاهات وقيم الموظفين تعد ضرورية قبل البدء بعملية التغيير

المصادر

- القريوتي , محمد قاسم , السلوك التنظيمي ودراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المتلفة , دار الشروق للنشر عمان 12000

- خليل , نبيل مرسى , التخطيط الاستراتيجي , دار المعرفة الجامعية , الإسكندرية 21994

- اللوزي , موسى , التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . دار وائل للنشر ط2 32003

4- حريم , حسين , السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الإعمال , دار ومكتبة حامد عمان 2004

- الشماع وحمود , خليل محمد حسن , خضير كاظم , نظرية المنظمة , دار الشؤون الثقافية العامة . بغداد 51989

6- الذهبي , جاسم محمد , التطوير الإداري , مداخل ونظريات وعمليات واستراتيجيات , مديرية دار الكتب للطباعة والنشر , بغداد 2001

7- الدهان , اميمه , تغيير وتطوير المنظمات , مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية – المجلد السابع – العدد الأول – بغداد 1981

8- السلمي , علي , تطوير الفكر التنظيمي , وكالة المطبوعات , الكويت 1974

9- سطيفان , رعد رزاق , الدكتور عبد الرزاق مرتضى صالح , ناصر روفائيل بطرس , أدارة المستشفيات (مطابع جامعة الموصل 1984)

10- الزويلف , مهدي حسن , أدارة الأفراد والعلاقات الصناعية (بغداد – الجامعة . 2002

-العجلوني, موسى طه , أدارة المعلومات والسجلات الطبية (عمان 1989)

11- رزيق , إيمان رحيم , العلاقات الاجتماعية في المؤسسات الصحية (دراسة ميدانية في مدينة بغداد 19979 . 21

13 - Ahvja.k.k(1993 Management and organization a text for I.C.W students delhi.c.b. sfublisher and fistributioers) .

14 - Herbert Theodor (1981 dimension of organization behavior maxilla and fublishing co inc .USA) .

15- Hill, Chrles and James :strategic management theory –an integrated approch : New York.2001